

# *La globalización y los modelos de crecimiento de los grupos cooperativos. Las cooperativas agroalimentarias en España y la Unión Europea*

Este trabajo analiza la evolución y el estado actual de las cooperativas agroalimentarias en la Unión Europea, donde la necesidad de concentración empresarial ha sido abordada con éxito. Se persiguen los siguientes objetivos específicos: a) identificar los principales obstáculos y problemas a los que se enfrentan este tipo de cooperativas; b) mostrar las estrategias desarrolladas por las cooperativas líderes en su sector en el actual contexto competitivo; y c) conocer los diferentes modelos de crecimiento para conseguir y mantener su posición en el mercado. Para ello, se han identificado siete casos de estudio: grupo Kerry, Irlanda Dairy Board, Arla Foods, la BV Verde, Danish Crown, Agrifirm y DLG; los resultados específicos de las entrevistas con los directivos de las cooperativas han sido analizados y organizados en tres bloques: marco legal e institucional, la visión estratégica y los modelos de negocio de crecimiento.

*Lan honek nekazaritza elikagaien kooperatibaren bilakaera eta egungo egoera aztertzen du Euro-par Batasunean. Kooperatiba mota horiek enpresa-kontzentrazioaren premiari ondo ekin diote. Honako helburu hauek lortu nahi ditu: a) kooperatiba mota horien arazo eta oztopo nagusiak identifikatzea, b) euren sektoreetan liderrak diren kooperatibek gaur egungo lehiakortasun tes-tuinguruan garatutako estrategiak erakustea; eta c) hazkundeko eredu ezberdinak ezagutzea merkatuko posizioa lortzeko eta mantentzeko. Horretarako, zazpi ikerketa kasu identifikatu di-tugu: Kerry taldea, Irlanda Dairy Board, Arla Foods, Green BV, Danish Crown, Agrifirm eta DLG. Amaitzeko, kooperatiben zuzendariekin egindako elkarrizketen emaitza zehatzak aztertu dira. Emaitza horiek hiru taldeetan antolatu dira: lege eta erakunde esparrua, ikuspegi strate-gikoa eta enpresa-hazkundearen ereduak.*

This paper analyses the evolution and status of European agri-food co-operatives where the need for business consolidation has been successfully addressed. For this purpose, there have been identified 7 cases to be studied: Kerry group, Irish Dairy Board, Arla Foods, The Greenery BV, Danish Crown, Agrifirm and DLG. The specific results of interviews with the senior management of this cooperatives were analyzed and organized into three blocks in which the issues raised are grouped (legal and institutional framework, strategic vision and business growth models).

## Índice

---

1. Introducción
  2. Método aplicado
  3. Resultados y discusión
  4. Conclusiones
- Referencias bibliográficas

Palabras clave: cooperativas agroalimentarias, concentración empresarial, estudio de caso.

Keywords: agrifood cooperatives, business concentration, case study.

N.º de clasificación JEL: P13, Q13, J54.

---

## 1. INTRODUCCIÓN

El cooperativismo agrario tiene un gran arraigo en la Unión Europea (EU), representa por término medio en torno al 50% del sector agroalimentario (COGECA 2010). El agroalimentario se precia de ser el mayor sector manufacturero de la UE con un 13,4% de la cifra de negocio total y un 13,5% del empleo, pero presenta con carácter general, fuertes carencias de competitividad en comparación con las empresas de otros sectores industriales europeos. Esta falta de competitividad reside en diversos factores (CIAA, 2008 y 2009), entre los que cabe destacar:

- Pese a ser un sector con elevados porcentajes de subvención a la explotación, superiores al del resto de industrias (15,2% de la facturación frente a un 4,2% medio de la industria), sus empresas presentan un valor añadido por unidad de producto inferior al del resto de industrias y una menor inversión en I+D+i.

---

<sup>1</sup> Este trabajo se beneficia de la investigación titulada «Los factores de competitividad de las cooperativas líderes en el sector agroalimentario europeo», Colección Economía, nº14, 2010, financiada por la Fundación Cajamar.

- La productividad del trabajo está por debajo de la media de la industria manufacturera; esta diferencia se acentúa en el caso de las pequeñas y medianas empresas.
- Tan solo tienen un 6,6% de empleados con educación superior (muchas son empresas familiares), frente al 13,1% que presenta como media la industria.
- El gasto en innovación es el 1,1% sobre los ingresos, frente al 2,1% que presenta la media.
- Sus pymes tienen una menor propensión a cooperar con otras (3,9% frente a una media del 5,8%, lo que sin duda podría ayudarlas a superar parte de las deficiencias.

La concentración de la demanda es una realidad contrastada, que continúa su proceso imparable año a año. De hecho, en muchos países europeos, las tres mayores firmas de distribución controlan entre el 40 y el 45% del mercado (Francia, Alemania, Portugal, España, Reino Unido). Esta concentración se alcanza o supera en otros: el 60% (Austria, Bélgica, Dinamarca, Irlanda, Holanda), el 70% (Suecia), o llega hasta el 80% (Finlandia) (CIAA 2009).

Esta realidad, unida a otros factores inherentes del sector agrario, como son la volatilidad de los precios del sector, o el aumento de los costes de producción agrícola, como consecuencia del incremento del precio de los insumos, entre otros, están conduciendo a un empeoramiento de las rentas agrarias, lo que a su vez está causando una situación financiera insostenible para muchos agricultores. En palabras de la propia Comisión de agricultura y desarrollo rural, este hecho hace muy vulnerables a muchas pymes del sector alimentario europeo, especialmente si dependen de un único operador.

Ante este panorama, existen una serie de elementos que se han demostrado ser esenciales a la hora de posibilitar la competitividad de las cooperativas: la dimensión empresarial (lograda bien mediante fusiones empresariales o alianzas empresariales), y la internacionalización de la actividad.

No obstante, la realidad del desarrollo cooperativo europeo nos dice que estas estrategias no se dan mayoritariamente en el conjunto de las cooperativas agroalimentarias europeas; existen grandes asimetrías entre estados. Podemos destacar en la UE dos zonas geográficas diferentes: a) las cooperativas del norte de Europa, que tras claros esfuerzos de concentración empresarial llevados a cabo a lo largo de los años han conseguido aumentar el tamaño medio de sus cooperativas, contando con grupos empresariales que han consolidado un liderazgo en su sector; y b) las de los países del sur de Europa, con tamaños medios muy inferiores, donde la dimensión continúa siendo un obstáculo difícil de superar (COGECA 2010).

Por todo ello, el presente trabajo pretende, utilizando el método del estudio de casos, analizar varias de las experiencias cooperativas europeas más exitosas, que

comprenden diferentes sectores empresariales y estados, y establecer cuáles son sus factores clave de competitividad. El proceso de selección se ha efectuado entre las mayores cooperativas de tres sectores agroalimentarios: lácteo, cárnico y hortofrutícola, de aquellos países cuyas cooperativas han protagonizado un mayor nivel de actividad y desarrollo en los procesos de integración. La selección se deriva del análisis *cluster* efectuado en un trabajo anterior (Juliá y Server 2003), y que son Dinamarca, Holanda e Irlanda. En estos países la fórmula cooperativa se ha demostrado capaz de lograr la práctica totalidad de la cuota de mercado en los citados sectores.

El estudio de casos se ha basado en la información recabada en entrevistas realizadas en visitas a las propias cooperativas. Como se justificará posteriormente, en el planteamiento de la investigación cualitativa llevada a cabo, se ha pretendido huir inicialmente de la definición de hipótesis de partida basadas en determinados modelos teóricos, para construir las conforme se desarrolla el mismo, tal y como apuntaba Eisenhardt (1989), una de las grandes referencias científicas en el método del estudio de casos.

Este hecho no es óbice para que se haya realizado un estudio del marco teórico, a partir del cual se han definido tres grandes secciones de interés, que vertebrarán el cuestionario de las entrevistas, así como los objetivos del estudio:

### 1.1. El marco normativo

El marco jurídico que ha permitido el desarrollo de los grandes grupos empresariales presenta una gran diversidad. Los ordenamientos internos de los Estados miembros de la UE regulan las cooperativas de manera muy diferente. Las distintas legislaciones europeas respetan los principios formulados por la Alianza Cooperativa Internacional (ICA, 1995), y, por tanto, reconocen las características de autonomía, voluntariedad, actividad empresarial de propiedad conjunta y gestión democrática de las cooperativas, aunque aplican soluciones jurídicas muy diferentes para poner en práctica estas pautas. Algunos ordenamientos, como el portugués, declaran expresamente que las cooperativas están sujetas a los principios cooperativos, mientras que otros, como el danés, no hacen ninguna referencia al respecto y, sin embargo, dan cobertura a los principios cooperativos por vía estatutaria, puesto que en la práctica son respetados con notable fidelidad, como sucede en el caso de las cooperativas agrarias danesas (Montolío, 2000).

Sin pretender en ningún caso fijar una taxonomía del derecho europeo en la materia, ni realizar un análisis aplicando el método del derecho comparado (Sierra 2004), es posible catalogar los sistemas jurídicos en materia de cooperativas de los estados en tres grandes grupos:

- a) estados que no disponen de legislación en la materia y donde el carácter cooperativo de una empresa se deriva fundamentalmente de sus estatutos sociales, que deben ajustarse al derecho común.

- b) estados donde las cooperativas se rigen por la legislación general. En estos casos, existe una amplia libertad para la creación de cooperativas, y éstas pueden adoptar cualquier medida encaminada a servir a los intereses de sus socios. Estos estados no suelen establecer beneficios, incentivos o excepciones específicas para las cooperativas.
- c) estados donde rige una legislación especial, según la finalidad social de la cooperativa como entidad de economía social o según el sector de actividad que desarrolle. Esta última variante, denominada legislación sectorial, aparece en todos los sistemas de regulación, especialmente en el ámbito de las cooperativas de crédito y de seguros. Los Estados miembros en los que rige una legislación especial, frecuentemente fomentan el cooperativismo mediante la concesión de beneficios, incentivos o excepciones específicas, generalmente de carácter fiscal.

Por tanto, se trata de establecer si el mayor desarrollo y éxito alcanzado por las grandes cooperativas agroalimentarias europeas responde a la existencia de marcos normativos específicos en sus respectivos países, que las distinguen de otras formas jurídicas, así como a la existencia de beneficios o incentivos a esta fórmula societaria.

## 1.2. La visión estratégica

En esta sección se pretende identificar y analizar las estrategias de estos grandes grupos cooperativos en el actual contexto competitivo global. Así, la dimensión como factor de competitividad, la internacionalización de la actividad, la diversificación y la posición ante el mercado, la inversión en I+D+i, o la diferenciación de los productos por medio de marcas propias, con o sin distintivo cooperativo, son elementos determinantes en las empresas de este sector que trataremos de evidenciar.

Las cooperativas operan en una situación de competitividad creciente, con una remuneración del mercado excesivamente volátil, lo cual está motivando una reducción de la participación de los productores en el precio final del producto. En la actualidad es por término medio del 20% del precio que los consumidores pagan por sus alimentos y hace 10 años era del 30%. La búsqueda de mayores cotas de competitividad en la cadena de valor alimentaria mediante el crecimiento empresarial, las fusiones y alianzas empresariales, potenciando sinergias y manteniendo los costes en un nivel competitivo, ha sido y continúa siendo una pieza clave para las cooperativas alimentarias europeas. (COGECA 2011). No podemos olvidar que el 99,1% de las industrias alimentarias europeas (entre las que se encuentran la mayor parte de las cooperativas agroalimentarias) son pymes. (CIAA 2009).

La búsqueda de dimensión bajo diferentes modalidades se estudia en múltiples trabajos. Este proceso origina consecuencias de distinta índole (sociales, financieras, organizativas,...), que emergen cuando los socios se conciencian de que su cooperativa debe

crecer o integrarse en otra estructura, si no quieren perder competitividad. Varias de ellas son analizadas en Nilsson *et al.* (2009), existen otros trabajos que profundizan en las distintas estrategias de crecimiento, que se analizan en siguiente apartado.

En cuanto a la internacionalización, es para las grandes empresas del sector una estrategia irrenunciable (Bremmers y Zuurbier 1997), motivada por la necesidad de reducir los costes (mano de obra, equipos y materias primas), para encontrar nuevas oportunidades en un mercado que ha alcanzado la madurez en los países occidentales, mantener y asegurar sus cuotas de mercado y fortalecer su poder de mercado, para diversificar los riesgos mediante la distribución de las actividades en distintas áreas geográficas, para superar las barreras comerciales en algunos países o para mejorar el acceso al capital.

La preferencia en este proceso de internacionalización por fórmulas de base cooperativa (alianzas con cooperativas, creación de sociedades cooperativas europeas, etc.) no se ha contrastado, señalando Guillouzo (2005), en un estudio sobre la internacionalización de un grupo de cooperativas lácteas europeas, que la identidad cooperativa y el modelo organizativo no parecen ser de mucha utilidad en este contexto; las iniciativas encaminadas a la creación de cooperativas transnacionales europeas se refieren más a un proceso de reestructuración.

En cuanto a la necesaria inversión en I+D+i en las empresas del sector agroalimentario como factor esencial de competitividad, ha sido destacada en múltiples trabajos o informes. En esta línea, distintos estudios, (como Giannakas y Fulton, 2003) muestran que la participación cooperativa en las actividades de innovación puede mejorar la productividad y el bienestar, y que la inversión en I+D+i, a la vez que la reducción de los costes marginales de producción, es una forma de competir con éxito mediante formas empresariales de carácter no cooperativo.

Con respecto a la ubicación ante el mercado, todas las cooperativas tratan de buscar una mejor adecuación a la demanda, que les permita no solo ampliar su volumen de operaciones sino también mejorar su cuota de negocio, para lo que se consideran distintas estrategias como son las alianzas con las grandes firmas, la búsqueda de la diferenciación con marcas propias, o el desarrollo de nuevos productos que atiendan a las preferencias del consumidor mediante procesos de innovación basados en la I+D+i.

En definitiva, se trata de analizar las estrategias a medio y largo plazo de las grandes cooperativas alimentarias europeas, y el grado de preferencia por el modelo cooperativo que se constata en su puesta en práctica.

### 1.3. Los modelos de crecimiento empresarial

Los estudios realizados en este ámbito hasta la fecha abordan los factores de competitividad de las cooperativas desde distintas ópticas. Así, el problema de la di-

ensión empresarial y la forma de darle respuesta mediante el establecimiento de alianzas estratégicas es analizado por Van Dijk y Mackel (1991), Cook (1995), Nilsson (1998), Hackman y Cook (1998) o Guillozo *et al.* (2005) entre otros, que destacan que son una vía para asegurar la supervivencia de las cooperativas agroalimentarias, consolidar su posición financiera, concentrar la oferta en la cadena de valor alimentaria, promover el desarrollo de las actividades de industrialización de sus productos, desarrollar su estructura comercial y establecer las adecuadas estrategias de internacionalización.

Otros estudios no ven esta fórmula como una herramienta viable a largo plazo y la consideran como una alternativa a la fusión cuando existen problemas culturales, o como una fase de acercamiento, previa a la misma, como Dobson (1992), Fulton *et al.* (1996) o Reynolds (1995), constatando otros la dificultad de establecer una relación causal entre el establecimiento de alianzas y la ventaja competitiva (Guillozo *et al.* 2005).

Las fusiones y adquisiciones entre cooperativas y su repercusión en la competitividad han sido también objeto de algunos estudios (como Richards y Manfredo 2003; Meliá *et al.* 2010), los cuales constatan empíricamente que no siempre estos procesos van acompañados de los efectos esperados, en términos de mejora de los indicadores económicos.

En cuanto a la preferencia cooperativa, trabajos como el de Guiullozo (2005-b) señalan la poca presencia del modelo cooperativo en las estrategias de crecimiento de las cooperativas en el ámbito internacional, y que la mayor parte se llevan a cabo a través de IOF.

Por otra parte, un elemento fundamental a la hora de abordar estas estrategias, es la diferente inversión inherente que comportan. Estudios como el de Van Der Krogt, Nilsson y Host (2007) concluyen que las especificidades cooperativas las llevan a preferir fórmulas con poco riesgo asociado y reducidas exigencias de capital, tales como las fusiones, licencias de explotación y *joint ventures*, mientras que las empresas de carácter no cooperativo optan en un mayor número de casos por estrategias de adquisición.

Además, a estos modelos de crecimiento «cooperativos» en los últimos tiempos se han incorporado otros, a los que se han llegado por la mercantilización o desmutualización de las cooperativas, siendo diversas las razones que las han llevado a ello, entre las que cabe destacar: la necesidad de financiar la expansión de las cooperativas, falta de entendimiento entre los socios a la hora de suministrar esta financiación, deseo de los socios de acceder a un patrimonio más acorde con el valor real de la cooperativa en el mercado. Otros trabajos (como Fulton y Hueth, 2009; Galor, 2008) abordan las razones y repercusiones de estas polémicas conversiones.

Se trata por tanto de analizar los modelos de crecimiento y concentración empresarial utilizados por los grandes grupos cooperativos europeos, sus ventajas e in-

convenientes, su evolución en el tiempo, así como la existencia de preferencia por las realizadas con empresas de base cooperativa.

## 2. MÉTODO APLICADO

En el contexto del presente estudio, el problema metodológico radica en la ingente cantidad de variables e interacciones que intervienen, la elección no neutral de un modelo determinado, además de los requerimientos derivados de la necesidad de disponer de suficientes datos relativos a las variables consideradas, con los que se suele contar de forma sesgada o incompleta, en el mejor de los escenarios.

Tras efectuar un exhaustivo análisis de la información de carácter secundario recopilada, y siendo conscientes de sus limitaciones, emerge claramente la necesidad de llevar a cabo una investigación con datos de naturaleza primaria, empleando para ello la técnica del estudio de casos, y realizar así una descripción detallada de una serie de entidades consideradas ilustrativas de la investigación objeto de estudio, por presentar unas características y prácticas que merecen ser analizadas en profundidad.

En los años ochenta se producen una serie de relevantes contribuciones metodológicas, lideradas por Yin (1989, 1993, 1994, 1998) junto con Eisenhardt (1989, 1991) y que en los noventa tienen su continuidad en diferentes trabajos (como Stoecker, 1991; Hamel, 1992; Stake, 1994; Maxwell, 1996, 1998).

Las principales características de este método, permiten que sea una estrategia de investigación adecuada para explicar relaciones causales demasiado complejas para la realización de encuestas o experimentos, describir una situación dentro de su contexto real, evaluar los resultados de una intervención y explorar sus circunstancias, según Yin (1989). No obstante, según Eisenhardt (1989) no es imprescindible, aunque sí muy conveniente, inicialmente definir hipótesis de partida a partir de marcos teóricos establecidos, sino que se pueden ir construyendo conforme se desarrolla el mismo. Es este el planteamiento seguido en el presente estudio por sus particulares características.

El diseño metodológico ha sido adaptado a la propuesta de Villarreal *et al.* (2004) realizada tras una revisión bibliográfica sobre la materia, y aplicado de forma satisfactoria a un estudio de casos múltiples sobre internacionalización de empresas (Villarreal, 2007, 2008). Más recientemente, esta experiencia ha sido expuesta de forma reseñable como método de investigación científica en dirección y economía de la empresa (Villarreal y Landeta, 2010).

Tras la definición del propósito y los objetivos de la investigación, se realizó la conveniente revisión bibliográfica, para especificar los conceptos fundamentales y las carencias existentes que pretende cubrir la presente investigación.



Posteriormente, se identifican los casos objeto de estudio, estableciendo contacto con dichas entidades, lo cual se hizo por medio de las embajadas de sus correspondientes países en España, en las cuáles se presentó previamente la justificación y el objeto del estudio. Mediante este procedimiento, además de agilizar y facilitar el acceso a las cooperativas, se contrastó que la inclusión de los casos seleccionados se ajustaba perfectamente a los objetivos del estudio, y que podían contribuir al enriquecimiento del mismo. Finalmente, la muestra de entidades analizadas está formada por un total de siete empresas, reflejan una distribución sectorial y geográfica lo más representativa posible. Se recogen en el siguiente cuadro, ordenadas por su posición en el listado de las cien primeras cooperativas europeas elaborado por Van Bekkum (2007) a partir de la facturación obtenida por estas entidades en el ejercicio 2006, tal y como se muestran a continuación.

**Cuadro nº 1. SELECCIÓN DEL ESTUDIO DE CASOS SOBRE COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS LÍDERES EUROPEAS**

	1	2	3	4	5	6	7
Denominación	Danish Crown	Arla Foods	Kerry Group	DLG	Irish Dairy Board	The Greenery	Agrifirm
Ubicación	Dinamarca	Dinamarca	Irlanda	Dinamarca	Irlanda	Holanda	Holanda
Sector	Cárnico	Lácteo	Lácteo	Suministros	Lácteo	Hortofrutícola	Suministros
Posición en el Ranking	3º	4º	8º	14º	17º	34º	70º
Facturación 2006 (millones €)	6.507	6.100	4.646	2.324	2.074	1.448	576

Fuente: Elaboración propia, utilizando información de Van Bekkum (2007).

Se diseñan los instrumentos y protocolos de la investigación, que son resultado de las cartas de presentación del estudio a los directivos, así como el cuestionario (ver Recuadro nº 1) que servirá de guía para las entrevistas y que se remite previamente a la fecha de visita. Dicha información junto con el resto de elementos y componentes del estudio, convenientemente referenciados en el posterior análisis de los resultados, asegura el mantenimiento de la cadena de análisis, confiriendo la necesaria confiabilidad a la investigación, para que se puedan seguir los correspondientes razonamientos, que llevan a las conclusiones obtenidas.

Las fuentes de información empleadas en el estudio, que son convenientemente trianguladas, parten de una revisión documental, tanto interna, a partir de memorias, informes, páginas Web, archivos de presentaciones, archivos de imagen y sonido, etc., como externas, consultando publicaciones especializadas, base de datos AMADEUS, informes de organismos oficiales y medios de comunicación. Se com-

plementan con la observación directa que proporciona la visita guiada, en la propia empresa, así como la realización de las correspondientes entrevistas en profundidad. Para confirmar y asegurar la información, se cuenta con las correspondientes herramientas físicas, tecnológicas y culturales (archivos, de imagen, grabaciones de las entrevistas, etc.) que respaldan lo anterior.

---

**Recuadro nº 1. CUESTIONARIO UTILIZADO PARA LAS ENTREVISTAS  
A ORGANIZACIONES/EMPRESAS COOPERATIVAS**

91

- **LEGISLACIÓN.** Comentarios/evolución de la legislación cooperativa en los últimos años. ¿Supone su actual marco normativo un obstáculo para alguna de sus actividades?
- **FINANCIACIÓN.** ¿Considera que el actual acceso a la financiación de las cooperativas agroalimentarias es suficiente? Indique cuáles son las principales fuentes de financiación de su cooperativa. ¿Tiene su cooperativa acceso a los mercados de capital para financiarse?
- **ESTRATEGIA (I).** ¿Es la dimensión o el tamaño empresarial un factor de competitividad para su cooperativa?
- **ESTRATEGIA (II).** ¿Considera que las estrategias de diversificación son importantes para su cooperativa? ¿Las desarrolla?
  - ¿Horizontales o verticales? ¿En qué proporción?
  - ¿Dentro del sector agroalimentario o en otros sectores? ¿En qué proporción?
- **INTEGRACIÓN (I).** ¿Cuáles son los principales modelos de integración que ha implementado su cooperativa en el pasado? (Fusiones/ *Joint ventures* / Alianzas / Mediante el uso de la figura de la Sociedad Cooperativa Europea / Otros).
- ¿Se han desarrollado entre cooperativas nacionales o en el plano internacional?
- **INTEGRACIÓN (II).** En los modelos de integración utilizados por su cooperativa en la actualidad, ¿cuáles son los principales cambios que destacaría con respecto a los que utilizó en el pasado? Destaque las ventajas e inconvenientes de los modelos actuales.
- **INTEGRACIÓN (III).** ¿Cuáles son los principales problemas a los que se ha enfrentado su cooperativa en los procesos de fusión? ¿Tuvieron problemas u oposición por parte de los socios, empleados o directivos? Comentarios de la ley de defensa de la competencia ¿Supone un obstáculo para sus actividades?
- **APOYO INSTITUCIONAL.** ¿Cuenta su cooperativa con apoyo institucional? ¿Qué tipo de apoyo (subvenciones, participación en el capital de alguna sociedad de su grupo, incentivos fiscales, etc.)?

- MERCADOS (I). ¿Qué relaciones existen entre su cooperativa y el comercio minorista (detallarlas)? (Inversión en el capital, Contratos de suministro, Otros). ¿Son estables en el tiempo? ¿Tienen acuerdos que les obliguen a mantener la exclusividad en el suministro? ¿Considera éste un factor positivo?
- MERCADOS (II). ¿Se distinguen sus productos en el mercado como cooperativos? Si es así, explique de qué forma, así como si tienen algún programa dedicado a tal fin.
- I+D+i. ¿Qué porcentaje sobre la facturación representa la inversión en I+D+i? ¿La llevan a cabo a través de contratos con la Universidad, sus propios equipos de I+D, institutos de investigación, otros? ¿En qué proporción?
- CONCLUSIÓN. Indique cuáles son las principales fortalezas y debilidades de las cooperativas agroalimentarias en la actualidad.

El estudio se basa fundamentalmente en la información más específica recabada en las visitas realizadas a estas organizaciones y en las entrevistas personales minuciosas a directivos. Se intenta ahondar en la descripción de las particularidades y características más representativas de la investigación, para facilitar la comprensión de los resultados.

Tras el trabajo de campo, se realizan las transcripciones de las entrevistas, junto a la tabulación de los datos y una nueva revisión documental. Se examina y categoriza la información, se organiza la información en los tres grandes bloques temáticos abordados en la encuesta (marco legal e institucional, visión estratégica y modelos de crecimiento empresarial), se genera una base de datos que permite el análisis conjunto de la información, así como el individual de cada caso.

Por tanto, para el análisis empírico, se organiza la información en cuadros, donde las filas recogían los diferentes aspectos de las cuatro dimensiones abordadas en el estudio de las organizaciones analizadas. Las columnas correspondían a cada una de las cooperativas estudiadas, buscando en cualquier caso un análisis comparativo múltiple, a partir de la comparación de la información por filas.

Para el análisis de la evidencia de cada caso empleamos fundamentalmente prácticas de tipo cualitativo, como la creación de explicación teórica (comparación sistemática teórica), la identificación de relaciones causales (cuando era posible), y el análisis de decisiones críticas.

A continuación, se muestra la ficha técnica del estudio, para posteriormente, continuar con el análisis de los resultados obtenidos, atendiendo a las cuatro dimensiones consideradas, para terminar finalmente con las conclusiones del estudio.

**Cuadro nº 2. FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO DE CASOS SOBRE COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS LÍDERES EUROPEAS**

Método de investigación	Estudio múltiple de casos, de carácter exploratorio, descriptivo y explicativo
Unidad de análisis	Cooperativas agroalimentarias europeas
Ámbito geográfico	Irlanda, Holanda y Dinamarca
Universo	Cooperativas agroalimentarias europeas
Tipo de muestra	Muestra teórica basada en la consulta a expertos
Muestra	Siete cooperativas agroalimentarias europeas, incluidas entre la cien mayores organizaciones de este tipo, con una contrastada capacidad de crecimiento empresarial y de internacionalización de su actividad, reconocidas en sus países como líderes sectoriales
Métodos de recogida de la evidencia	Revisión documental (documentación y archivos) Observación directa y entrevistas presenciales en profundidad Uso de artefactos físicos, tecnológicos y culturales
Fuentes de información	Interna: documentación (memorias, informes y estudios internos), archivos (páginas Web, archivos de presentaciones, archivos de imagen y sonido).
	Externa: publicaciones especializadas, bases de datos empresariales, informes de organismos oficiales y medios de comunicación.
Informadores clave	Directivos de las cooperativas de la muestra, así como de las organizaciones representativas empresariales o sectoriales de sus respectivos países
Métodos de análisis de la evidencia	Fundamentalmente de tipo cualitativo: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Creación de explicación teórica (comparación sistemática teórica).</li> <li>– Identificación de relaciones causales (si es posible).</li> <li>– Análisis de decisiones críticas.</li> </ul>
Enfoque científico	Inducción analítica mediante la lógica de la réplica (generalización analítica).
Evaluación del rigor y calidad metodológica	Validez (constructiva, interna y externa), fiabilidad, consistencia (teórico-interpretativa y contextual)
Fecha de realización	Enero 2008 – Junio 2010

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Villarreal y Landeta (2010).

### 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Tras la definición de los objetivos y la explicación del método aplicado se exponen a continuación los resultados obtenidos, estructurados en dos bloques. En el primero se describen individualmente los casos investigados, para posteriormente, en el segundo, se realiza un análisis comparado, para poder discutir los resultados, previamente a la exposición de las conclusiones finales.

#### 3.1. Descripción individual de los casos investigados

A la hora de abordar una descripción individual de las empresas objeto de estudio, se recopila la información de la cifra de facturación, número de empleados y volumen de socios de dos de los últimos ejercicios disponibles.

*Cuadro nº 3.* **PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LOS CASOS ESTUDIADOS SOBRE COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS LÍDERES EUROPEAS**

	Facturación (mill. euros)		Empleados		Socios	
	2007	2009	2007	2009	2007	2009
Danish Crown	5.949	6.035	24.334	24.274	13.465	10.685
Arla Foods	6.390	6.183	16.559	16.231	8.522	7.625
Kerry Group	4.788	4.523	22.398	21.997	---	---
DLG	3.297	4.566	4.556	5.057	Aprox. 29.000	
Irish Dairy Board	2.104	1.823	4.024	3.820	---	---
The Greenery	1.414	1.148	1.698	1.631	Aprox. 1.500	
Agrifirm (*)	1.906	1.682	2.618	3.044	Aprox. 15.000	

(\*) Suma de los correspondientes datos de Agrifirm y Cehave que se fusionaron en junio de 2010.

Fuente: Base de datos AMADEUS y elaboración propia.

#### *Danish Crown*

Si pasamos a la descripción individual de casos, en primer lugar, para ilustrar el peso y la importancia que tiene el cooperativismo cárnico danés, examinemos el caso de la cooperativa Danish Crown, por su importante posición en el mercado europeo y el internacional.

Se trata de la cooperativa cárnica más grande de Dinamarca, que a su vez es la segunda del mundo y la primera de Europa en el negocio de mataderos de cerdos, y la primera exportadora de carne a nivel mundial, con una cuota de producción del 1,8%.

Su elemento clave es la posición que ha conseguido alcanzar en los mercados exteriores, con la comercialización de carne de cerdo y vacuno, destacando la facilidad que tienen en el presente de comercializar sus productos fuera de Dinamarca, siendo capaces de vender en cualquier parte y obtener así el mejor precio. Todo ello, a pesar de la dificultad que supone estar instalados en un país, donde existen unos elevados costes de producción para las empresas que desarrollan esta actividad.

### ***Arla Foods***

Por su parte, Arla Foods es actualmente una sociedad cooperativa dedicada a la producción y comercialización de una amplia gama de productos lácteos. Se trata de un caso singular, al ser el resultado de una fusión entre cooperativas ubicadas en países diferentes.

La cooperativa es propiedad de más de diez mil ganaderos tanto daneses como suecos y su facturación se sitúa por encima de los seis mil millones de euros. Arla Foods cuenta con más de 50 fábricas en 12 países y comercializa sus productos en 80 países.

### ***Kerry Group***

El caso de Kerry Group es especialmente representativo al tratarse de un proyecto empresarial originalmente cooperativo (Kerry Coop.), que para responder a los retos del mercado y las necesidades de crecimiento de su actividad, se transformó en una sociedad mercantil que cotiza en bolsa. Aunque esta decisión fue muy criticada en el contexto de un sector como el lácteo irlandés eminentemente cooperativo, posteriormente fue secundado por otras organizaciones. En 1990, las cooperativas Avonmore y Waterford (que posteriormente, en 1997 se fusionaron y dieron lugar a Glanbia), y Golden Vale se habían transformado también en sociedades anónimas, por lo que cuatro de las seis mayores cooperativas se habían transformado en sociedades mercantiles.

Pese a la progresiva reducción de la participación de Kerry Coop en el grupo, la realidad es que una parte importante de la empresa sigue ligada al condado de Kerry, donde mantiene su sede social, en manos de socios de la cooperativa, los cuales por otra parte, mayoritariamente han conservado las acciones recibidas. Además, aunque la participación de la cooperativa en el grupo ha ido reduciéndose, no lo ha hecho el valor de la inversión que aún poseen en la entidad, cifrándose en 2006 en el 28%, con un valor de 825 millones de euros. Su comparación con los 58 millones de euros que valía el 83% que poseían en 1986 evidencia la trayectoria de la entidad.

### ***DLG***

DLG ocupa el tercer puesto de las mayores cooperativas danesas, tras Arla Foods y Danish Crown que se disputan los dos primeros. Se trata de un grupo cooperativo de suministros dedicado a la producción y venta de insumos agrarios, que en la actualidad cuenta con más de 29.000 explotaciones danesas asociadas.

DLG se sitúa como el mayor proveedor agrícola en Dinamarca, con más de 200.000 clientes, alcanzando una cuota próxima a la mitad del mercado danés, suministrando a sus agricultores los insumos necesarios para el desarrollo de su actividad (alimentación animal, semillas de cereales, fertilizantes, plaguicidas, etc.).

Es también uno de los mayores exportadores de Dinamarca de productos como la cebada, semillas de cereales, piensos, grano de molienda y guisantes. Actualmente el grupo tiene una cifra de ventas que supera los cuatro mil millones de euros y cuenta con unos cinco mil empleados. En los últimos años el grupo cooperativo ha experimentado un fuerte crecimiento atribuido a su expansión internacional.

### ***Irish Dairy Board***

Irish Dairy Board (en adelante IDB) es una sociedad cooperativa láctea de segundo grado, que tiene por objeto la comercialización conjunta de los productos lácteos de otras cooperativas manufactureras y compañías lácteas de menor dimensión. Actualmente, la mayor parte de las cooperativas lácteas irlandesas existentes en la actualidad son miembros de esta sociedad, y supone una alternativa a la transformación en sociedad mercantil que abordaron grandes cooperativas lácteas irlandesas en el pasado.

Desde su creación, ha evolucionado como respuesta a los cambios del entorno europeo y mundial hasta convertirse en una de las primeras firmas exportadoras de Irlanda, con una cifra de ventas en torno a los dos mil millones de euros y unos cuatro mil empleados. Actualmente es el mayor exportador de productos lácteos irlandeses, y sigue comercializando bajo la internacionalmente conocida marca Kerrygold.

Opera en los cinco continentes, y su expansión la ha realizado a través del establecimiento de filiales en el Reino Unido, Europa continental o Estados Unidos, en los que comercializa bajo marcas propias diversos productos alimenticios, ingredientes industriales, bollería especializada o productos gourmet.

### ***The Greenery***

El caso de The Greenery, es el más claro ejemplo de concentración empresarial en el sector hortofrutícola holandés y un modelo de éxito, clave en el mercado internacional de frutas y hortalizas. Este sector se benefició durante muchos años de fuertes incrementos, tanto de las exportaciones como del consumo interno de estos productos. Sin embargo, a finales de los años ochenta, cambió de forma drástica esta favorable tendencia, debido principalmente a la fuerte competencia de otros países productores (fundamentalmente los situados en el sur de Europa), junto con una evolución significativa de la participación de los hipermercados y supermercados (mayoritariamente concentrados en grandes cadenas de distribución) en las ventas alimentarias, que se dio en todos los países europeos en mayor o menor medida.

En 2006, The Greenery ya se sitúa como la cuarta cooperativa en volumen de facturación de los Países Bajos, además de situarse entre las diez primeras empresas hortofrutícolas del mundo. En los últimos ejercicios su cifra de negocio se sitúa por encima de los 1.000 millones de euros, y cuenta con más de 1.500 empleados y otros tantos socios proveedores de frutas y hortalizas, que comercializan en sus filiales y cadenas de distribución, siempre buscando beneficiarse de la reducción de costes por volumen de comercialización.

### ***Agrifirm***

Agrifirm es una cooperativa holandesa de suministro de productos agrícolas, que se posiciona como el mayor proveedor de plaguicidas y fertilizantes en los Países Bajos, siendo el tamaño empresarial alcanzado su mayor fortaleza y cuya gestión se realiza por medio de una sociedad mercantil participada totalmente por el grupo cooperativo.

A mediados del 2010 se fusiona con Cehave Landbouwbelaang, otra cooperativa de suministros holandesa. Conjuntamente, las dos cooperativas se aproximan a los 2.000 millones de euros de facturación y en torno a 3.000 empleados, con unos 15.000 socios cooperativistas. Cuenta con 17 filiales nacionales e internacionales, desarrolla actividades en nueve países europeos (Holanda, Bélgica, Alemania, Francia, España, Rumania, Hungría, Polonia y Ucrania) y China.

Para completar el presente apartado, en el cuadro nº 4 se ha sintetizado la información relativa a los orígenes, grado de internacionalización y gestión de la producción de los casos de estudio.

**Cuadro nº 4. PERFIL BÁSICO DE LOS CASOS ESTUDIADOS SOBRE COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS LÍDERES EUROPEAS**

	Orígenes	Nivel de internacionalización	Evolución de la producción
Danish Crown	Sus orígenes se remontan a 1887 convirtiéndose en el primer matadero cooperativo establecido en Dinamarca. En los sesenta comenzó a fusionarse con otros mataderos de cerdos, para adquirir mayor dimensión y mejorar la comercialización. A finales de los noventa absorbe la segunda mayor cooperativa cárnica del país, consolidando su situación actual.	En los últimos años ha buscado incrementar su presencia internacional produciendo también en los principales mercados donde vende sus productos como Reino Unido, Alemania, Suecia y Polonia. Actualmente, la cifra de negocio generada fuera de Dinamarca es similar al volumen de las exportaciones realizadas.	La captación de la mayor parte del valor añadido del producto final demandado es esencial para el negocio. Por ello se atiende a las nuevas necesidades del consumidor y se incorporan nuevas líneas de productos elaborados y preparados, más allá de las canales de carne obtenidas tras el sacrificio de los animales, aumentando constantemente el ratio de transformación.



Arla Foods	Nació en el año 2000, como resultado de la fusión entre la cooperativa danesa MD Foods y la sueca Arla. Los orígenes de la primera se remontan a 1970 con la unión de siete cooperativas lácteas, que culmina en 1995 con la adquisición de la segunda empresa láctea danesa. Arla nace en 1915, y poco a poco integra un gran número de industrias lácteas, alcanzando a finales de los noventa el 65% de la producción de su país.	Compañía global, líder en la producción de lácteos en el mundo. Con su política de adquisiciones la compañía ha desarrollado una amplia red, tanto a nivel de producción (50 plantas situadas en Canadá, EE.UU, Argentina, Brasil, Reino Unido, Dinamarca, Alemania, Polonia, Suecia, Finlandia, Arabia Saudí y China) como de comercialización de sus productos (red de oficinas de ventas en 25 países) bajo marcas reconocidas.	Los productos frescos (leche, yogures, nata,...) son los que proporcionan la mitad de sus ingresos. Cuenta con un equipo de I+D altamente cualificado, lanzando alrededor de 200 nuevos productos al año en el mundo. Se trata de una compañía global que se adapta localmente a todos y cada uno de sus mercados.
Kerry Group	Sus orígenes se remontan a 1967 con la unión de diez cooperativas lácteas con el objetivo de construir una planta de procesado de leche, aunque fue en 1974 cuando se constituyó como Kerry Coop y en 1986 alcanzaba un tamaño similar al de las cinco mayores cooperativas irlandesas. Fue entonces cuando mercantiliza su actividad a través de Kerry Group Plc y un 20% de su capital sale a bolsa, superando actualmente el 70%.	Suministra más de 15.000 tipos de alimentos, ingredientes alimenticios y productos saborizantes a clientes en más de 140 países del mundo. Asimismo, posee instalaciones de fabricación en 20 países diferentes y oficinas de venta internacionales en otros tantos, consolidándose como uno de los fabricantes más grandes y tecnológicamente avanzados de ingredientes y sabores en el mundo.	Sus ingredientes alimenticios están bien posicionados para lograr la satisfacción del cliente. En la categoría de alimentos para el consumo, considera esenciales la correcta gestión de las marcas, el enfoque a la investigación y la innovación hacia la mejora de la salud y el bienestar, y los productos de conveniencia.
DLG	Sus orígenes se remontan al año 1896, si bien no fue hasta 1969 cuando adopta su actual denominación, fruto de los fuertes procesos de concentración de las organizaciones cooperativas locales de pequeña dimensión, que a mediados del siglo XX se producen en Dinamarca, para crear grandes sociedades cuya actividad cubriera el conjunto del país.	Es uno de los mayores exportadores daneses de insumos agrarios. La internacionalización de la compañía se desarrolla por medio de sus filiales presentes en 27 países. Sus principales mercados exteriores se han situado en Europa Central y del Este, si bien se están desarrollando estrategias de expansión en Rusia y regiones de Asia.	Su actividad se estructura en cuatro divisiones en función del producto: alimentación animal, producción de semillas, cultivos y servicios. Esta última es la más innovadora, y se dedica a la oferta de servicios de tecnología móvil, Internet, electricidad y seguros. Se pretende dar respuesta a las nuevas necesidades en esta área, ofreciéndoles a los socios todo lo necesario para el mejor funcionamiento de sus explotaciones.

Irish Dairy Board	Se funda en 1961 por el Ministerio de Agricultura como Agencia Irlandesa de Productos Lácteos con el principal objetivo de crear una marca de mantequilla irlandesa, con una elevada imagen de calidad que pudiera comercializarse a buen precio, puesto que se exportaba a granel al Reino Unido, donde se envasaba bajo marcas inglesas. En 1973 adquiere su estatus actual como cooperativa de segundo grado, integrando a la mayor parte de cooperativas lácteas irlandesas.	Ya en 1962 se crea la marca Kerrygold que ha sido y es su principal enseña y fuente de ingresos. Inicialmente se lanzó como marca exclusiva de exportación de mantequilla de origen irlandés, que progresivamente fue extendiéndose por los mercados internacionales. Actualmente, se comercializa en más de 60 países del mundo, y se ha convertido en la marca alimenticia irlandesa con más reconocimiento a escala internacional.	Desarrollo de nuevos productos, que atiendan las nuevas necesidades y demandas de los consumidores, como los alimentos de conveniencia, junto a la inversión en producción de ingredientes alimenticios.
The Greenery	Se crea en 1996 con la fusión de nueve cooperativas hortofrutícolas. Se trataba de cooperativas que comercializaban sus productos mediante subastas, modelo que no se adaptaba ya bien a un escenario con una demanda cada vez más concentrada a través de las grandes cadenas de distribución alimentaria, y a la fuerte competencia ejercida especialmente por las producciones del sur de Europa.	La internacionalización es uno de sus principales pilares realizando intercambios comerciales con más de 60 países. Cuenta con una red de oficinas comerciales repartidas por todo el mundo. Entre las más importantes se encuentra las de Alemania y España, y en los últimos años han ampliado su negocio en países como China y Polonia. En 2006, se sitúan como la cuarta cooperativa en volumen de facturación en los Países Bajos, además de situarse entre las 10 primeras empresas hortofrutícolas del mundo.	Es un proveedor de referencia para sus clientes por su rápida reacción ante los cambios de los deseos del consumidor, el acortamiento de la cadena de aprovisionamiento desde el agricultor al consumidor, así como la amplitud en calendario y diversificación de su producción. Una de sus líneas de negocio más innovadora es la cuarta gama, alcanzando cuotas en torno al 25% de su mercado y en los próximos 10 años esperan que esta cifra se duplique.

Agrifirm	Surge a mediados de los ochenta como resultado de una serie de fusiones de pequeñas cooperativas del Norte de Holanda que comenzaron a unirse para mejorar su competitividad, posicionándose como el mayor proveedor de fertilizantes y plaguicidas en los Países Bajos. Para mejorar su organización todas sus operaciones se gestionan a través de una sociedad anónima que posee la cooperativa.	Su estrategia en el futuro se concentra en el desarrollo de nuevas inversiones en los mercados de Europa Oriental, al gozar de una buena estructura financiera, con una importante cantidad de fondos propios. Se pretende consolidar tanto la línea de suministro de piensos continuando con la concentración de la actividad, y la producción de malta a través de alianzas con diferentes empresas cerveceras.	Su actividad principal es el suministro de productos y servicios directamente relacionados con el cultivo de cereales y la cría de animales, especialmente semillas, fertilizantes, pesticidas y piensos. Además también comercializa las materias primas vegetales producidas, por lo que se encuadra en las denominadas cooperativas agrarias multiproducto.
----------	---	---	--

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2. Un análisis comparativo de los casos investigados

A partir de las entrevistas en profundidad realizadas para el estudio, se analizan conjuntamente los diferentes bloques en los que se estructuró el cuestionario utilizado para las mismas: marco legal e institucional, visión estratégica y modelos de crecimiento. En el cuadro nº 5 se presenta una síntesis de resultados que son discutidos posteriormente, para extraer las correspondientes conclusiones.

**Cuadro nº 5. FACTORES CONSIDERADOS EN LAS COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS LÍDERES EUROPEAS INVESTIGADAS**

	Marco Normativo	Visión Estratégica	Modelos de Crecimiento
Danish Crown	No existe ninguna ley de cooperativas, ni la consideran necesaria. Tampoco gozan de especiales incentivos fiscales.	A los retos que suponen la globalización de los mercados con la competencia de terceros países, responde mediante el incremento de su presencia internacional, producción de alto valor añadido, colaboración con la gran distribución y reducción de costes.	Una gran parte de su volumen de negocio proviene de las filiales que mantienen una estructura independiente pero coordinándolas y marcándoles directrices que deben aplicar sobre todo en el área productiva. Se han ido creando mediante adquisiciones de otras alianzas estratégicas como las <i>joint-ventures</i> .

<b>Arla Foods</b>	No disfrutan de legislación específica para cooperativas, si bien consideran que disponen de un sistema práctico de leyes, bajo el que se regulan desde sus orígenes sin mayores problemas.	Su estrategia se basa en la calidad, la sostenibilidad y la innovación, con sofisticados sistemas de monitorización de sus procesos y trazabilidad de sus productos, donde el tamaño empresarial supone su principal factor competitivo.	En los últimos años, la compañía se ha lanzado a la internacionalización de la cooperativa, así pues todas las estrategias de crecimiento de la misma se encaminan hacia la búsqueda de socios en mercados exteriores.
<b>Kerry Group</b>	La cooperativa originaria creó una sociedad mercantil que sacó a bolsa con éxito, y la correspondiente legislación regula su actividad. Se captaban así recursos financieros y se daba respuesta también al problema de los socios inactivos, recompensando a través de acciones a los fundadores de la cooperativa por su inversión inicial en la misma, puesto que su salida tras el cese de actividad sólo comportaba el reembolso de sus participaciones por su valor nominal.	Considera esencial el buen posicionamiento en los mercados internacionales y que sus plataformas tecnológicas lideren la innovación y el crecimiento constante del grupo. En los mercados de ingredientes confía en mantener las fuertes tasas de crecimiento orgánico y en los alimentos para el consumo, manteniendo exclusivamente aquellas actividades que proporcionen una adecuada rentabilidad.	Su desarrollo y expansión se ha debido a una constante política de adquisiciones que fortaleciera tanto su red de producción como de comercialización, con una clara vocación global y con especial interés en empresas de perfil innovador y tecnológico.
<b>DLG</b>	La legislación danesa no supone ningún obstáculo para el desarrollo y trabajo de la cooperativa, con la misma legislación que el resto de empresas. No cuenta con ningún tipo de ayuda ni apoyo institucional, pero tampoco lo necesitan.	Utilizan el tamaño de la cooperativa como factor competitivo para así conseguir ofrecer toda la gama de productos y servicios que necesitan sus socios. Su apuesta por la diversificación es un factor estratégico clave, donde cabe destacar el suministro de energía y telecomunicaciones en el ámbito rural.	Su crecimiento se ha basado principalmente en la adquisición de nuevas compañías, en la mayoría de los casos manteniendo el nombre, la marca y generalmente la misma dirección que gestionaba la compañía absorbida.
<b>Irish Dairy Board</b>	Reconocen una norma de mínimos, centrada en aspectos financieros, que no es considerada como una legislación específica en materia de cooperativas. No cuentan con ventajas fiscales concretas para cooperativas frente a otro tipo de empresas.	Apuesta clara por el desarrollo de productos con elevado valor añadido, que permitirán una mayor estabilidad de las rentas de los productores, ante la volatilidad de los precios de la leche. Especialmente relevante es la expansión, fortalecimiento y consolidación del panel de marcas.	Su condición de cooperativa de segundo grado, integrando a varias de las cooperativas lácteas con mayor dimensión empresarial en Irlanda, plantea el reto de evitar la generación de ineficiencias comerciales y agravios entre cooperativas de diferentes tamaños, que puedan causar baja.

The Greenery	No existe ninguna legislación específica para cooperativas, regulándose como el resto de empresas. En algunos casos, la ley de competencia impone alguna condición y/o restricción al actuar en condiciones de monopolio. Reciben alguna subvención de la Unión Europea, a través de las cuales algunos de sus proyectos son financiados en un 50%.	Hay que destacar la rapidez en el crecimiento de su organización empresarial, contando con ventajas competitivas mediante de la mejora constante de la coordinación de su estructura en red, y las buenas relaciones con las cadenas de distribución. Se trata de una organización conducida desde la ampliación constante de la oferta a la respuesta ágil de la demanda, a través de la innovación, aunque el gasto que genera a veces no es bien percibido por los socios, puesto que no produce resultados a corto plazo.	El tamaño alcanzado en la entidad se debe fundamentalmente a los procesos de integración empresarial mediante fusiones. Entre sus proyectos de futuro, se encuentra la de seguir aumentando su tamaño por medio de alianzas o fusiones con otras cooperativas, principalmente para conseguir hacer frente a la competencia emergente de países de Europa del Este. Se plantea la posibilidad de seguir creciendo buscando socios fuera de sus fronteras.
Agrifirm	No cuentan con ninguna legislación especial sobre cooperativas, lo que no le supone grandes problemas, ni apoyo institucional público.	El tamaño empresarial es crucial ya que las pequeñas cooperativas están llamadas a desaparecer. Es esencial una correcta política de reducción de costes, cerrando aquellas secciones/sucursales menos eficientes. Una de las prioridades de la compañía es contar con personal altamente cualificado para la gestión de la misma.	Sus procesos de consolidación, se han basado principalmente en fusiones. Pero también se han producido en algunas ocasiones <i>joint-ventures</i> , y alianzas. Cuando realizan una fusión, no buscan mayor tamaño para la cooperativa, sino mayores beneficios.

Fuente: Elaboración propia.

### ***El marco legal e institucional***

Por lo que se refiere a la existencia de una legislación propia, desde las cooperativas danesas se constata rotundamente que en Dinamarca no existe ninguna ley específica para las cooperativas agrarias, que se rigen por las mismas leyes que las demás empresas, es decir, por el régimen común de derecho mercantil y civil. Se considera en este país que gozan de un marco jurídico práctico y consolidado por su larga aplicación en el tiempo. Es un sistema de derecho común, que fomenta la autorregulación, y hace depender la naturaleza cooperativa de la entidad de la autonomía de la voluntad, sin leyes particulares para las cooperativas, que se consideran innecesarias.

Las cooperativas danesas tienen una opinión muy favorable de su sistema jurídico que, a pesar de no contar con incentivos fiscales o institucionales, consideran que no les

plantea ningún obstáculo para su funcionamiento. En definitiva, las cooperativas danesas consideran que su marco jurídico es un sistema práctico; carecen de legislación especial, incentivos fiscales y apoyos institucionales, pero opinan que no los necesitan.

Por su parte, las cooperativas holandesas no tienen consciencia de que exista una legislación especial de cooperativas y, de hecho, vienen reguladas en el derecho común, concretamente en el Código civil. En la práctica, las escasas normas sustantivas civiles, no plantean grandes diferencias con la regulación de otras formas jurídicas de empresas.

Los obstáculos legislativos de las cooperativas holandesas no provienen de su régimen sustantivo de mínimos, como ellas mismas reconocen, sino de la legislación general. En este sentido, las empresas encuestadas ponen de manifiesto que el máximo escollo al desarrollo legislativo ha surgido de la ley de defensa de la competencia y la legislación antimonopolio.

Al igual que las demás empresas, las cooperativas agrarias reciben subvenciones de la política agraria comunitaria y carecen de apoyo institucional específico. Los servicios de asesoría y su organización federativa están financiados por las propias cooperativas.

Las cooperativas irlandesas reconocen operar al amparo de la *Industrial and Provident Societies Act* (1893-1978), norma sobre sociedades de gestión democrática y responsabilidad limitada, que se crean con objeto de atender las necesidades económicas, sociales y culturales de sus socios. Esta es una norma de mínimos, centrada básicamente en aspectos financieros, que no puede tener consideración de legislación específica en materia de cooperativas. Por lo demás, las cooperativas irlandesas no tienen ventajas fiscales específicas.

En síntesis, por lo que respecta al marco jurídico de estos tres países, de acuerdo con las opiniones de las cooperativas analizadas, el marco jurídico no ofrece un tratamiento específico y diferenciado de la sociedad cooperativa. No existen tampoco apoyos institucionales específicos y no gozan de un régimen de beneficios fiscales.

### ***La visión estratégica***

Todas las entidades señalan la dimensión como un factor de competitividad clave, que ha posibilitado la implantación de las líneas de actuación que han sido responsables de su progreso, y han mejorado notablemente su capacidad de negociación, de desarrollo de productos, y en general de ganar competitividad.

Así, las cooperativas estudiadas destacan que la mayor dimensión ha hecho posible:

- Alcanzar mayores eficiencias en los procesos de transformación, que son considerados piedra angular de las empresas agroalimentarias. Todas las cooperativas estudiadas destacan directa o indirectamente las ventajas derivadas de las economías de escala.

- Abrir nuevos mercados, e internacionalizar las cooperativas. Todas las organizaciones, principalmente mediante el establecimiento de filiales fuera de sus fronteras, incluyendo tanto empresas de producción como de comercialización, han conseguido una gran presencia de sus productos en los mercados exteriores.
- Una clara inversión en la I+D+i, clave en el sector alimentario, y que en las entidades de los tres países analizados, se considera línea prioritaria. En muchos casos tienen sus propios centros de investigación, y en otros la realizan a partir de contratos con universidades y empresas especializadas, y han dado como resultado nuevos productos, y formas de presentación o preparación de los alimentos, que han conseguido una muy buena aceptación en el mercado.

Otro de los elementos comunes en la estrategia de las cooperativas estudiadas ha sido la apuesta por la diversificación, aunque eso sí, dentro del sector en el que operan, el agroalimentario. Así, esta estrategia les ha permitido, por una parte, reducir los riesgos inherentes a la dependencia de un único producto, a la vez que ganar mercado y clientes, al aumentar la cartera de productos ofertados. Este es el caso de Kerry Group, que aunque inició su actividad como cooperativa láctea, actualmente además de disponer de otros productos alimenticios (bollería, repostería, etc.), produce ingredientes alimenticios, actual fuente principal de ingresos del grupo. Otros, como Danish Crown o Arla Foods, siguen más centrados en su sector, cárnico y lácteo respectivamente, pero han ampliado considerablemente la diversidad de productos ofertados, dependiendo del mercado de destino.

Una de las estrategias de todas las organizaciones estudiadas, altamente relacionado con la I+D+i y con la diversificación, es la producción de alto valor añadido, lo que supone alejarse de los productos básicos, dado el reducido margen comercial que proporcionan. Así, en su trayectoria hacia la diversificación, todas ellas se han volcado con carácter prioritario por sectores que abren nuevas oportunidades dentro de la industria alimentaria como los alimentos funcionales, la cuarta gama, los precocinados, etc.

Hay que apuntar, por otra parte, que estas estrategias son fuertemente apoyadas por parte de los gobiernos, que condicionan en muchos casos la percepción de ayudas a la inversión en proyectos que las desarrollen. A modo de ejemplo, el interés del gobierno porque las cooperativas lácteas irlandesas reorienten su actividad hacia productos con mayor valor añadido queda patente si analizamos las ayudas concedidas en 2007, las cuales van destinadas en dos terceras partes a proyectos que persigan tal fin. La tercera parte restante es para proyectos que incrementen la eficiencia productiva (Dobson 2007).

La reestructuración dentro del grupo para buscar mayores eficiencias, con el fin de optimizar el uso de los activos, lograr rendimientos de escala y reducir costes la-

borales unitarios, es otro de los elementos que son destacados por muchas de las entidades, como es el caso Kerry Group, Danish Crown o Agrifirm. Lo anterior, lleva a cerrar y reconducir la producción de plantas o centros de fabricación menos eficientes hacia otras de mayor dimensión, ya fueran preexistentes, o de nueva creación.

La cualificación del personal para la gestión es otro elemento esencial para estas organizaciones, que va desde la captación de titulados universitarios, como destacan Agrifirm o Kerry Group, a la inversión continua en la formación y reciclaje de sus empleados, como señala DLG. Sin embargo, también es cierto que en algunos casos, reconocen no contar entre sus directivos con un elevado nivel de formación, sino que priman la experiencia.

Las políticas de responsabilidad social corporativa, en el contexto de la protección medioambiental, y de seguridad laboral entre otros, son estrategias clave para entidades como Arla Foods.

Respecto a la comercialización, todas las cooperativas manifiestan la necesidad de mantener unas buenas relaciones con las grandes empresas de distribución alimentaria que les permitan el acceso a la mayor parte de los consumidores y conocer de primera mano la evolución de sus necesidades en cada mercado.

De una u otra manera, intentan establecer acuerdos de colaboración, aunque para ello son conscientes que están obligadas necesariamente al constante crecimiento y a la continua realización de inversiones para poder atender dichas necesidades lo más ágilmente posible, en un contexto cada vez más exigente. El acceso a las principales multinacionales del sector alimentario implica mayor tamaño empresarial.

Por otra parte, la apuesta fuerte por marcas que logren hacerse un lugar en los mercados es otra de las prioridades de estas entidades, para tomar posiciones frente a la gran distribución.

Existen algunas excepciones, como en The Greenery, donde por las características de la comercialización de los productos hortofrutícolas es muy costoso el establecimiento de marcas, si bien son utilizadas en canales alternativos como es el caso del comercio electrónico. También DLG utiliza este tipo de canal de comunicación para estrechar las relaciones comerciales con sus socios y proveedores.

Un caso singular son las cooperativas de suministros como DLG en Dinamarca y Agrifirm en Holanda, donde el tamaño sigue siendo un factor competitivo para conseguir ofrecer a sus socios un amplio abanico de productos y servicios, y facilitarles la cooperación con multinacionales agroalimentarias, como por ejemplo del sector cervecero, para la producción de cebada y malta.

No obstante, como denominador común, cabe señalar para todas las cooperativas la vocación de permanente liderazgo en sus mercados y la intención de expandirse constantemente fuera de sus fronteras.



Respecto a la diferenciación por el mercado de sus productos como cooperativos, en general, se muestran escépticos, fundamentalmente porque el consumidor no parece identificarlos con grandes empresas, no añadiendo valor a la marca, frente a la calidad o la innovación, o bien porque su modelo de negocio no lo permite o facilita, al comercializarse sus productos en grandes cadenas de distribución. En algunas ocasiones, DLG o Danish Crown han realizado publicidad específica al respecto pero sin buenos resultados. Sin embargo, Arla Foods manifiesta que aunque no publicitan directamente sus productos como cooperativos, en sus campañas explotan la imagen de sus socios, incidiendo en la idea de proximidad al productor, que es valorada muy positivamente por el consumidor.

### ***Los modelos de crecimiento empresarial***

Todas las cooperativas objeto de estudio han alcanzado su actual dimensión gracias a los procesos de integración acometidos a través de fusiones y adquisiciones.

Como se observa, las fusiones y adquisiciones han sido el denominador común del crecimiento de las entidades analizadas. Sin embargo, todas las entidades no han sido igualmente coincidentes en la forma societaria en la que se han sustentado las políticas expansivas. Así, cabe destacar tres estructuras que han facilitado tal desarrollo:

- Grupo cooperativo, en el que la matriz sigue siendo una cooperativa de primer grado: DLG, Danish Crown, Arla Foods y The Greenery.
- Cooperativa de segundo grado: IDB.
- Sociedad anónima participada por la cooperativa, siendo la entidad mercantil la que gestiona las actividades del grupo. A su vez, se han constatado dos modalidades, en función del grado de participación de la cooperativa en la sociedad anónima:
  - En la que la cooperativa posee el 100% del capital: Agrifirm.
  - En la que la cooperativa posee tan solo una parte del capital: Grupo Kerry, donde la cooperativa ha ido reduciendo su participación a un 28%, que posee actualmente.

Las diferencias entre los tres modelos son sustanciales. Los argumentos esgrimidos por las entidades que han emprendido el camino de la mercantilización son:

- Necesidades de financiación: sostener el crecimiento continuado de la entidad mediante fusiones y adquisiciones, requiere gran cantidad de recursos financieros. La conversión en sociedad anónima y la salida a bolsa constituye una vía de captación adicional de fondos.

- La existencia de muchos socios inactivos. Estos participan igualmente en las decisiones de la cooperativa, y pueden comprometer algunas decisiones que, siendo necesarias para la cooperativa, resulten arriesgadas o impliquen desembolso de capital.
- Acceso a los socios de la cooperativa a una parte del valor de la entidad, y aporte de liquidez. En el caso de Kerry, la creación de la sociedad anónima y su salida a bolsa, con unas condiciones de suscripción preferentes y económicamente muy ventajosas para los socios de la cooperativa, y las posteriores transferencias de acciones a los socios de la misma, han posibilitado su acceso en la participación del mayor valor alcanzado por la compañía. Bajo la forma cooperativa el socio que causa baja opta al reembolso de su aportación al capital por su valor nominal, mientras que la cotización en el mercado de capitales de la sociedad anónima permite a los socios recuperar su capital vendiendo las acciones un valor más ajustado a la realidad del mercado. De hecho, si bien el capital de Kerry en 1972 era de un millón de libras, en 2000 el valor de las participaciones de la cooperativa estaba valorado en 1.035 millones de libras (Kennelly, 2001).

Sin embargo, y pese a que la creación de sociedades anónimas es un modelo que ha tenido una buena acogida, especialmente en el caso irlandés, en el que si bien no es el modelo mayoritario, cuenta con varias experiencias exitosas (Glanbia, Golden Vale,...), no está exento de dificultades o riesgos. En este sentido cabe destacar:

- Posibles conflictos de intereses entre los socios productores y socios inversores, que se acrecienta a medida que aumenta el peso de los segundos en el accionariado. Este temor llevó en el caso de Kerry a establecer una opción de compra por parte de la cooperativa del segmento agroalimentario del grupo, de forma que los ganaderos pudieran (si se daba el caso) mantener el control sobre la sección y los activos directamente relacionados con su actividad, ejecutable en un periodo prefijado.
- Pérdida de control por parte de la cooperativa o de sus socios, si las necesidades de capital la van llevando a sacar al mercado nuevos cupos de acciones. Lo anterior puede impedir que se aprueben medidas que vayan a mejorar los intereses reales de los socios productores, si su rentabilidad no está plenamente contrastada, o hay alternativas con mayor capacidad de generar beneficios, lo que puede ser una realidad, sobre todo si la actividad de la entidad ha traspasado los límites del ámbito agroalimentario.

Las fórmulas basadas en la cooperación, como es el caso de las estructuras de segundo grado, tienen también cabida en el escenario analizado, aunque princi-

palmente desde la óptica de la comercialización. La cooperativa de segundo grado objeto de estudio, IDB, creada con el fin de exportar de forma conjunta todos los productos lácteos irlandeses, ha logrado poseer la marca alimenticia irlandesa con más reconocimiento internacional. Sin embargo, presenta algunas debilidades. De hecho, teniendo en cuenta que uno de sus objetivos es la obtención de mejores precios y condiciones de venta desde la comercialización en común, y bajo una marca fuerte, el que sus productos lleguen a competir en los mercados exteriores con los de algunas de sus cooperativas, debilita su posición negociadora. No en vano, son diversas las voces que apuntan que en un futuro IDB está llamada a dar salida a la producción de cooperativas de pequeña dimensión, que no pueden hacerlo por su cuenta, previéndose que las grandes operen de forma independiente.

También hay que destacar que gran parte de las cooperativas analizadas utilizan en su estrategia de crecimiento las fórmulas basadas en la cooperación (alianzas, *joint-ventures*), aunque en mucha menor medida que las fusiones y adquisiciones.

Por último, debemos indicar que mayoritariamente los casos estudiados han preferido continuar operando bajo forma cooperativa, sin que ello haya supuesto un impedimento a la hora de alcanzar los mayores puestos en las clasificaciones de las industrias alimentarias europeas.

#### 4. CONCLUSIONES

Centrándonos en el cooperativismo cárnico danés, el hortofrutícola holandés y el lácteo irlandés, como cooperativas modélicas europeas que han alcanzado el éxito y de las que extraer experiencias para el resto, se identifican y estudian varias de las organizaciones más representativas de diferentes sectores, observando un denominador común: todas han hecho del crecimiento parte de su estrategia.

Sin embargo, no existe un modelo único, puesto que cada una de las cooperativas tiene su propio modelo de crecimiento. Algunas se articulan mediante la creación de sociedades mercantiles para mejorar su capacidad financiera, y así desarrollar sus actividades y aumentar su volumen de negocio. Otras utilizan la adquisición de diferentes tipos de sociedades dentro y fuera de sus fronteras, o bien la diversificación tanto dentro de su propio campo de actividad como en otros más o menos relacionados con el sector agroalimentario, y la creciente internacionalización de su negocio.

No han contado en general con ayudas específicas por su titularidad u origen cooperativo, más bien se han beneficiado en algunas ocasiones de líneas de apoyo generales a las estrategias de integración, que trataban sobre todo de favorecer la creación de valor.

Otro elemento común de todas las cooperativas estudiadas en estos países ha sido la permanente conexión de sus planes empresariales al mercado, que se está caracterizando por su respuesta a la demanda, como los productos de conveniencia (fáciles de tomar) o los que añaden valores nutricionales (biofuncionales). En este sentido, es de destacar que la mayor parte de ayudas en algunos de estos países como en el caso de Irlanda se han centrado en el apoyo al desarrollo de procesos industriales que supongan una mayor incorporación de valor añadido.

Cabe destacar que en los tres ámbitos objeto de estudio no existe propiamente una legislación específica para las cooperativas, ya que tan sólo en el caso holandés aparece una regulación de mínimos que se incorpora en el marco de la legislación general de personas jurídicas donde dedica una parte del articulado a la sociedad cooperativa y que en el caso danés e irlandés es inexistente.

En los tres casos no existe un régimen de protección fiscal de tipo sustantivo, ya que los únicos beneficios fiscales se derivan de medidas relativas a la actividad y son de carácter general sin diferenciación por el tipo societario.

Los casos objeto de estudio son organizaciones que han logrado consolidarse como líderes en el sector de actividad agroalimentaria en el que actúan y que en todos los casos sostienen su origen cooperativo, bien en su fórmula inicial o bien mediante el desarrollo de otras sociedades, participadas por la sociedad cooperativa origen.

Como ya apuntábamos, en todos los casos se observan elementos comunes en lo que ha sido su estrategia empresarial, destacando:

- La necesidad de un mayor tamaño como elemento de competitividad, el cual se ha basado fundamentalmente en las fusiones y adquisiciones de empresas. Cabe destacar, que siendo fórmulas cooperativas no han optado como estrategia por el establecimiento de alianzas estratégicas o conciertos cooperativos. Por otra parte, tampoco muestran una especial preferencia en las fusiones y adquisiciones por organizaciones cooperativas, si bien cuando se ha considerado oportuno, pese a las dificultades inherentes a estos procesos, se han acometido procesos de fusión transfronteriza, como el de Arla Foods.
- La diversificación como factor estratégico ante el mercado. En unos casos dentro de la misma gama de productos y en otros, en actividades más o menos relacionadas dentro del sector agroalimentario, siempre hacia productos de mayor valor añadido.
- En algunos casos el elemento diferencial más significativo ha sido la apuesta por el desarrollo de una marca propia para mejorar su penetración en el mercado y especialmente su internacionalización. Destacan el caso de la irlandesa IDB con la marca Kerrygold y la sueco-danesa Arla Foods con Arla.

En el primer caso se trata de una marca genérica que reconoce el origen irlandés de toda la marca de productos lácteos que acoge y que durante muchos años ha sido la única marca utilizada para la exportación de productos lácteos irlandeses. En el caso de la marca Arla ha permitido la fuerte internacionalización de la compañía y destacar como elemento diferenciador la fuerte vinculación de la oferta con el productor. Sin embargo, en ningún caso se vincula la marca directamente al origen cooperativo.

- Todas ellas se caracterizan por una fuerte promoción de la I+D+i como elemento clave de competitividad en el sector agroalimentario, forma idónea de dar respuesta a las nuevas demandas del mercado, reconociendo su vinculación al crecimiento empresarial.
- Todas las cooperativas han hecho un gran esfuerzo por tratar de reorientar su oferta productiva de acuerdo con la evolución y cambios de la demanda, alejándose del tradicional modelo cooperativo que trataba meramente de dar salida a la producción de sus socios. Sin embargo en algunos casos el desarrollo de estas políticas no ha sido fácil al no ser siempre bien entendidas por la base social.
- Todas las organizaciones analizadas han promovido una fuerte internacionalización de su negocio agroalimentario, mediante la realización de adquisiciones estratégicas en otros países que constituirían sus principales mercados de destino, configurando a través de estas filiales grandes grupos multinacionales.

En cuanto a su posición en el mercado, se sitúan de la misma forma que sus competidores: buscan todos los posibles canales de comercialización, e intentan fortalecer su vinculación con la distribución alimentaria, pero al mismo tiempo incorporan nuevos canales que permitan la mejor defensa de sus marcas propias. En este sentido tienen importantes alianzas con las mayores firmas multinacionales del sector agroalimentario.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BREMMERS, H. y ZUURBIER, P.J.P. (1997): «Globalisation in the Dairy Industry» en Loader, R.J., Neneson, S.J., Traill, W.B. (ed.), *Globalisation of the Food Industry: policy implications*.
- CIAA (2008): *Data & trends of the European Food and Drink Industry, 2007*. En [http://www.ciaa.be/documents/brochures/dataand-trends\\_2007.pdf](http://www.ciaa.be/documents/brochures/dataand-trends_2007.pdf)
- (2009): *The competitiveness of the EU food and drink industry*, Facts and figures 2009. En <http://www.ciaa.be/asp/documents/brochures.asp>
- COGECA (2010): *Agricultural cooperatives in Europe. Main Issues and Trends*. Ed. Europeanagri-cooperatives. En <http://www.copa-coopca.eu/cogeca>
- (2011): Exposición de Paolo Bruni, Presidente de Cogeca. Mesa redonda en la asamblea general de las Cooperativas Agroalimentarias. Madrid, España, el 10 de mayo 2011.
- COOK, M.L. (1995): «The future of U.S. agricultural cooperatives». *American Journal of Agricultural Economics*, 77: 1153-1159.
- DEL ÁGUILA, A.R., PADILLA, A. (2010): «Factores determinantes de la innovación en empresas de la economía social .La importancia de la formación y de la actitud estratégica», CIRIEC-España. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 67: 129-156.
- DOBSON, W. (1992): «Competitive strategies of US fluid milk processors: a case study», *Agribusiness*, 8 (5): 427-443.
- 2007: *Competitive strategies of dairy processing firms in Ireland*. Babcock Institute Discussion Paper, núm. 2007-3.
- EISENHARDT, K. M. (1989): «Building Theories from Case Study Research». *Academy of Management Review*. 14 (4): 532-550.
- 1991: «Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic». *Academy of Management Review*. 16(3): 620-627.
- FERNÁNDEZ DE BOBADILLA, S. y VELASCO, E. (2008): «¿Gestionan mejor la innovación las empresas de economía social que las sociedades anónimas?: Estudio comparativo de empresas innovadoras vascas». *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 63: 5-37.
- FULTON, J.R., POPP, M.P. GRAY, C. (1996): «Strategic alliance and joint venture agreements in grain marketing co-operatives», *Journal of co-operatives*, 11: 1-11.
- FULTON, M.E, HUETHY, E. (2009): «Cooperative Conversions, Failures and Restructurings: An Overview». *Journal of Cooperatives*, Vol. 23, pp. i-xi
- GALOR, Z. (2008): *Demutualization of Cooperatives: Reasons and Perspectives*. En [http://www.coopgalor.com/i\\_publications.html](http://www.coopgalor.com/i_publications.html)
- GIANNAKAS, K. y FULTON, M. (2003): *Agricultural cooperatives and cost-reducing r&d in the agri-food system*. Paper prepared for presentation at the American Agricultural Economics Association. Annual Meeting, Montreal, Canada, July 2003.

- GUILLOUZO, R. y RUFFIO, P. (2005a): «Internationalisation of European Dairy Co-operatives», *International Journal of Co-operative Management*, 2: 25-32.
- 2005b: «Strategic alliances: challenges and limits for agri-food co-operatives. Internationalisation of European Dairy Co-operatives», *International Journal of Co-operative Management*, 2: 33-39.
- HACKMAN, D.L. y COOK, M.L. (1998): «Producers as agrichain leaders: the importance of the institutional environment», en Proceedings of the third international conference on *Chain management in agribusiness and the food industry*. Ede, Holanda, 28-29 Mayo 1998, 183-198.
- HAMEL, J. (1992): «The case method in Sociology, Introduction: New Theoretical and Methodological Issues». *Current Sociology*. 40 (1): 1-7.
- JULIÁ, J.F. y SERVER, R.J. (2003): «Social economy companies in the Spanish agricultural sector: delimitation and situation in the context of the European Union», *Annals of Public and cooperative Economics*, 74(3): 465-488.
- KENNELLY, J.J. (2001): *The Kerry Way. The History of Kerry Group, 1972-2000*. Oak Tree Press.
- MAXWELL J.A. (1996): *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- 1998: «Designing a Qualitative Study». En Bickman L. and Rog D.J. (eds.), *Handbook of Applied Social Research Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, 66-100.
- MELIÁ, E., JULIÁ, J.F., MARTÍNEZ, A. (2010): «Mergers of agrifood cooperatives and their effects: from expectations to results. An empirical study in four Spanish Autonomous Regions», *Spanish Journal of Agricultural Research*, 8(2): 232-250.
- MONTOLÍO, J.M. (2000): *Legislación cooperativa en la Unión Europea*, Ed. INFES, Madrid.
- NILSSON, J. (1998): «The emergence of new operational models for agricultural co-operatives», *Swedish Journal of Agricultural Research*, 28: 39-47.
- NILSSON, J., KIHLEN, A., NORRELL, L. (2009): «Are traditional cooperatives an endangered species? About shrinking satisfaction, involvement and trust», *International Food and Agribusiness Management Review*, 12 (4).
- ROMERO, A. (2010): «La fiscalidad aplicada a las cooperativas en Europa y la reforma del regimen fiscal en España», *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 69: 91-118.
- SIERRA, S. (2001): *Una metodología para el Derecho Comparado europeo*, Civitas, Madrid.
- VAN BEKKUM, O. (2007): *NICE European Agrifood Cooperative Top 100*, en [www.vz-gmbh.de/dokument/NICE\\_Top100.pdf](http://www.vz-gmbh.de/dokument/NICE_Top100.pdf)
- VAN DER KROGT, D. NILSSON, J., HOST, V. (2007): «The impact of cooperatives risk aversion and equity capital constraints on their inter-firm consolidation and collaboration strategies – with an empirical study of the European dairy industry. *Agribusiness*, 23 (4): 452-472.
- VAN DIJK, G., MACKEL, C. (1991): «Dutch agriculture seeking for market leader strategies», *European Review of Agricultural Economics*, 18: 345-472.
- VILLARREAL, O., GÓMEZ, O., LERTXUNDI, A., URIONABARRENETXEA, S. Y MATEY, J. (2004): *Implantación de las empresas vascas en los mercados exteriores: una visión desde la práctica en su operativa diaria*, Cluster Conocimiento, Bilbao.
- VILLARREAL, O. (2007): *La Estrategia de Internacionalización de la Empresa. Un Estudio de Casos de Multinacionales Vascas*, Tesis Doctoral, Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea, Bilbao. Premio Extraordinario de Doctorado de la UPV/EHU en [www.ieae.net](http://www.ieae.net).
- (2008): *El caso de CIE Automotive: el crecimiento de un grupo empresarial mediante la internacionalización*, *Ekonomiaz*, 68: 231-263.
- VILLARREAL, O., LANDETA, J. (2010): «El estudio de casos como metodología de investigación científica en Dirección y Economía de la Empresa. Una aplicación a la internacionalización». *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. 16 (3): 31-52.
- STAKE, R.E. (1994): «Case Studies», En Denzin N.K y LINCOLN Y.S. (eds.) *Handbook of Qualitative Research*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 236-247.

- STOEKER, R. (1991): «Evaluating and Rethinking The Case Study», *The Sociological Review*, 39(1): 88-112.
- YIN, R.K. (1989): *Case Study Research. Design and Methods, Applied Social Research Methods Series*, Vol. 5, Sage Publications, London.
- 1993: *Applications of case study research*, Sage Publications, London.
- 1994: *Case Study Research. Design and Methods, Applied Social Research Methods Series*, Vol. 5, Second Edition, Sage Publications, London.
- 1998: «The Abridged Version of Case Study Research», en Bickman and Rog, D.J (eds.). *Handbook of Applied Social Research Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, 229-259.